

A New Horizon

Olympus Investor Day 2021

2021年12月7日
取締役 代表執行役 社長兼CEO 竹内 康雄
執行役 COO ナチョ・アビア

- 皆さん、こんにちは。オリンパスの竹内康雄です。
- 当社初となるバーチャル・インベスター・デーに、ご参加いただきありがとうございます。本日は2019年からスタートした企業変革プランと経営戦略の着実な進捗、将来の成長に向けた方向性についてお話しします。

免責事項

- 本資料のうち、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確定な要素および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。
- また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。
- 本資料内に、医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれておりますが、その内容は宣伝広告、医学的アドバイスを目的としているものではありません。また、あくまでも当社の技術開発の一例としてご紹介するものであり、将来の販売をお約束するものではありません
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。



01 ご挨拶
竹内 康雄

02 業績ハイライトと戦略的見通し
竹内 康雄

03 Focus and Shape: 医療分野の方向性
ナチョ・アビア

04 Enable: グローバルかつスピーディーな対応
竹内 康雄

05 Q&A

- 本日は、チーフ・オペレーティング・オフィサーのナチョ・アビアも参加しています。
- こちらが本日のアジェンダです。
- まず、グローバル・メドテックカンパニーとなるために掲げた目標と成果についてお話しします。
- 次に、医療環境に影響を与える昨今のトレンドと、当社の立ち位置についてお話しします。
- 最後に、当社の持続的な成長のための計画についてお話ししたいと思います。
- それでは始めさせていただきます。



01

ご挨拶

- ご存知の通り、2019年にオリンパスはグローバル・メドテックカンパニーへの転換に向けて、企業変革に着手しました。
- そして、長期的な成長と収益性の拡大に向けて経営基盤の強化に取り組んできました。
- これまでに、当社の企業変革は、急速なスピードで進捗しています。
- 最近の業績が示すように、医療分野に注力することで、経営戦略で示したKPIの達成に向けて着実に前進しています。
- しかし、ヘルスケア業界は、急激に変化しています。
- マクロ環境の変化とミクロ環境の発展が相まって、この業界はかつてないほどダイナミックな変化とグローバル化が加速しています。
- このような変化を認識し、取り込める企業が、患者さんや医療従事者の皆様に、真の変化をもたらすリーダーとなるでしょう。



“ 世界の人々の健康と安心、心の豊かさの
実現のために私たちは今後も邁進します。 ”

- オリンパスにとって、変化は新しいことではありません。もちろんオリンパスはこれまでも常に変化と向き合ってきています。100年以上の歴史を持つ企業として、私たちは長い歴史の中で、さまざまな変化に適応し刷新を繰り返してきました。
- そして今、私たちは世界をリードするメドテックカンパニーに向けた変革を加速させるため、次の進化の入り口に立っています。
- 本日のプレゼンテーションによって、将来にわたる世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現という当社の存在意義に基づいて、私たちがどのように取り組もうとしているかを、皆様にご理解いただきたいと思います。



02

業績ハイライトと戦略的見通し

- 将来の話をする前に、まず2019年以降の当社の業績と取り組みを振り返ります。

挑戦的な目標の設定



世界をリードするメドテックカンパニーへと成長し、革新的な価値によって患者様、医療従事者、医療機関、医療経済にベネフィットをもたらし、世界の人々の健康に貢献する



年率 **5-6%**の売上高成長率を継続



>20%の営業利益率*を目指す



当社が注力する治療領域において
リーディングポジションを獲得
(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)

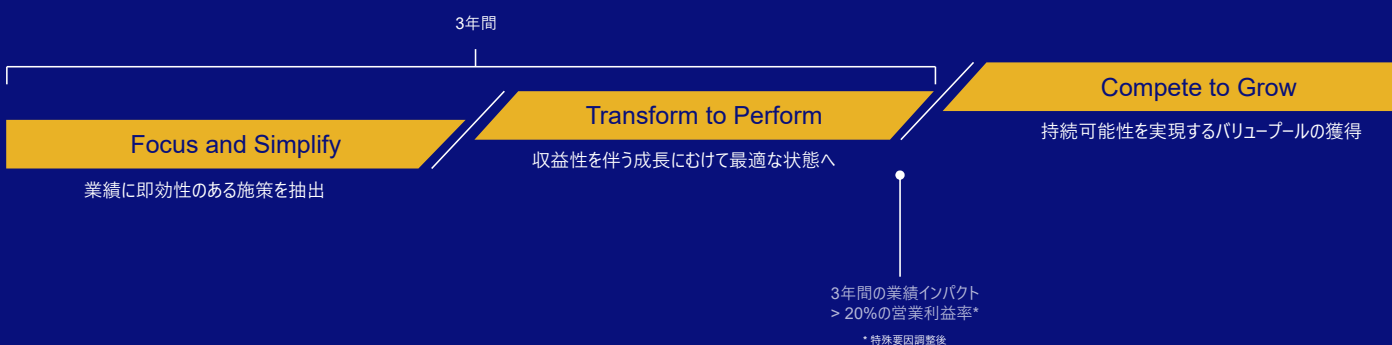
* 特殊要因調整後

- オリンパスは、常に高い目標に挑戦しています。
- 2019年に公表した経営戦略では、3つの挑戦的な目標を設定しました。
 - ✓ 年率5～6%の売上高成長率を継続する
 - ✓ 20%超の営業利益率を目指す
 - ✓ 当社が注力する治療領域において、リーディングポジションを獲得する
- これらの目標を達成し、患者さんやそのケアをする医療従事者、医療制度を支える行政に至るまで、医療業界のあらゆる面に貢献するソリューションを提供することが、私たちの経営戦略です。

2023年3月期までの意欲的なタイムライン

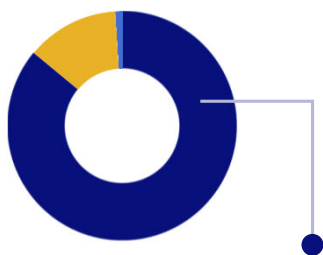
持続可能な長期的成長のために、組織機能を強化し、運営体制を整備し、企業風土を醸成することで、ポテンシャルを最大限に発揮する

2023年3月期は最終的なゴールではなく、経営戦略における一つのマイルストーン



- 私たちは、2023年3月期までに営業利益率20%超を達成するという目標を掲げました。これは経営戦略を実現するための通過点です。
- 3年という短期間で営業利益率20%超を達成することで、従業員の意識や企業文化を大きく変革し、オリンパスのポテンシャルをグループ全体で顕在化したいと考えています。
- 先ほども申し上げたとおり、2023年3月期は最終的なゴールではなく、私たちの経営戦略における1つのマイルストーンという位置づけです。
- 経営戦略を達成するためには、世界に通用する組織・オペレーションモデル・企業文化を構築し、当社の可能性を最大限発揮できる道筋を描く必要があります。

グローバル・メドテックカンパニーへの成長



医療分野（86%）

消化器内視鏡、外科内視鏡、医療サービス、
消化器科処置具、泌尿器科、呼吸器科、
その他の治療領域

科学事業（13%）

ライフサイエンス、産業

その他（1%）

注：全て2021年3月時点



31,653

全世界の
従業員数

約 150

ソリューションを提供
している国および地域

- 現在、当社売上の86%を医療分野が、また80%を日本以外の地域が占めており、当社は既にグローバル・メドテックカンパニーです。
- また世界中の約150の国・地域にソリューションを提供しています。

持続可能な事業運営とリソース活用の実現のために

6つの重要なESG領域に注力し、重要課題を特定
環境の観点も新たに追加



6つのESG領域に注力








重要課題（マテリアリティ）

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任あるサプライチェーンの推進
- ダイバーシティ・インクルージョンの推進
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

- ・ 医療分野での貢献にとどまらず、企業としての社会全体への貢献も重要です。
- ・ オリンパスは、持続可能な社会を実現するため、ESGの視点を持った取り組みを積極的に推進することが、重要な経営活動の一つであると認識しています。
- ・ そこで、この5つのマテリアリティ（重要課題）にコミットし、すべての経営活動に確実に取り入れています。



継続的な変革と多くの成果

 ESG	<ul style="list-style-type: none"> 2021年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同 2021年11月にDJSI World Indexに選定
 事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> 映像事業の譲渡を完了 治療機器事業への成長投資 以下の重点領域でM&Aを実施： <ul style="list-style-type: none"> 消化器科処置具：Arc Medical Design 泌尿器科：Medi-Tate 呼吸器科：Veran Medical Technologies 外科：Quest Photonic Devices アーリーステージ投資のためCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を設立
 オペレーションモデルの改革	<ul style="list-style-type: none"> 企業変革を実現するために企業文化や職場環境を向上する取り組みに着手 グローバルに統合された人事マネジメントシステムを確立 「社外転進支援制度」を日本で実施 GBS（グローバルビジネスサービス）を推進 <ul style="list-style-type: none"> キャプティブ・シェアードサービスセンター*をEMEA（ポーランド）、米国（ペンシルベニア州センター・バレー）、アジア（中国-大連）に設立し、EMEAと米国では、ほとんどの移管を終了。アジアでは現在移管中。 キャプティブ・シェアードサービスセンターとビジネス・プロセス・アウトソーシング**の双方が現在進行中
 組織力	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会等設置会社に移行
 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の多様化

* キャプティブ・シェアードサービスセンター：当社固有および機密性の高い業務を社内のセンター（ポーランド、米国、中国に設置）にアウトソーシング
 ** ビジネス・プロセス・アウトソーシング：定型標準業務は社外の業者へアウトソーシング

- 目標達成に向けてまだやるべきことは数多くありますが、現在までの短期間で大きく進展があった点についてご紹介いたします。
- 重要な取り組みの一つが、事業ポートフォリオの選択と集中です。まず2021年1月に映像事業を譲渡しました。その他にも、米国と日本で一部の事業を譲渡しました。一方で、医療分野を成長させるため、昨年から今年にかけて、医療分野の企業5社を買収しました。
- また、私たちは、オペレーションモデルと組織力の向上に、より注力しています。グローバルな人材活用のために、グローバルに統合された人事制度を構築しました。また、グローバルビジネスサービス（GBS）の取り組みも推進しています。
- 「社外転進支援制度」の実行によって、特に日本の従業員のマインドセットをグローバルと同じように変革させることができました。私は、企業文化を向上させ、組織の強みを最大限に活用できていることを誇りに思います。
- オリンパスは、私たちの目指す姿である「世界をリードするメドテックカンパニー」に向けて着実に変化していると確信しています。経営戦略の初年度から、様々な施策を実施してきましたが、その中で掲げた目標を達成するという強い意気込みで臨んでいます。

財務ガイダンスと参考指標

		2020年3月期	2023年3月期 目標水準
 財務ガイダンス	営業利益率*	約11% →	>20%
	フリーキャッシュフロー成長率*	500億円 →	>20% <small>2020年3月期以降の年平均成長率</small>
 参考指標	ROIC*	約10% →	>20%
	EPS成長率*	47円 →	>25% <small>2020年3月期以降の年平均成長率</small>

* 特殊要因調整後

- これらは、経営戦略で発表した財務KPIです。
- 営業利益率を最も重要なKPIと位置づけ、参考指標として3つの指標を設定しています。

営業利益率の大幅な改善

- ✓ 営業利益率は様々な変革の実行により大幅に改善
- ✓ 2023年3月期の20%超達成に向けて順調に進捗

	2023年3月期 目標	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 見通し
調整後 営業利益率*	>20%	13.5% 1,021億円	→ 14.1% 1,031億円	→ 18.9% 1,615億円

特殊要因調整:その他の収益およびその他の費用を除外

注: 調整対象項目および調整前の数値の詳細についてはAppendixをご覧ください。
* 継続事業のみ

- 先ほど申し上げたように、私たちは短期間にいくつもの重要な施策を実施しました。
- その結果、コロナ下でも、営業利益率の大幅な改善を実現しており、2023年3月期に20%超を目指すという目標に向かって、順調に進展しています。
- なお、ここで示している営業利益率は、その他の収益およびその他の費用を除いた特殊要因調整後の数値です。

調整後参考指標

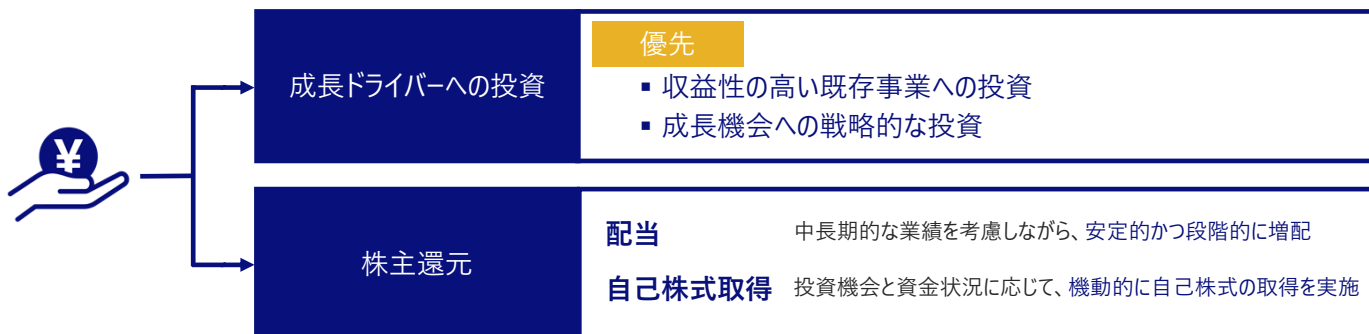
	2023年3月期 目標	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 見通し
調整後 FCF成長率	>20% <small>2020年3月期以降 の年平均成長率</small>	-% 711億円	+11.6% 794億円	+6.1% 800億円
調整後 ROIC	>20%	10.7%	10.3%	16.0%
調整後 EPS成長率*	>25% <small>2020年3月期以降 の年平均成長率</small>	-% 45.49円	+37.2% 62.42円	+43.9% 94.23円

注：調整対象項目および調整前の数値の詳細についてはAppendixをご覧ください。
* 継続事業のみ

- 参考指標も、営業利益率とともに改善しています。特に、EPSは前倒しで進捗しており、来期はさらなる改善が期待できます。
- 一方で、フリーキャッシュフローとROICには、改善の余地があります。企業価値の源泉であるキャッシュフローを最大化するために、今後も改善に努めてまいります。

キャピタルアロケーション

- ✓ 成長ドライバーへの優先的な投資
- ✓ 安定的かつ段階的な増配
- ✓ 機動的な自己株式の取得



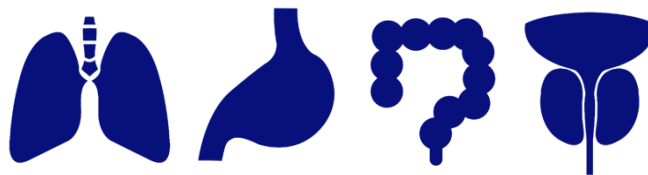
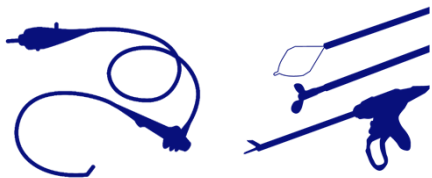
- 続いて、キャピタルアロケーションの方針についてです。
- 私たちは医療分野の消化器内視鏡を中心とした強固な収益基盤を持っており、今後も安定したフリーキャッシュフローを生み出すことができると考えています。
- まず、事業投資がキャピタルアロケーションの最優先事項です。
- 株主の皆様は、当社が独自の付加価値を創造し、株主価値を高める事業への成長投資を期待されていると認識しています。
- 経営戦略に沿って、医療分野、特に3つの治療領域を中心に事業投資やM&Aを推進していきます。
- 配当は安定的に行うとともに、段階的な増配を目指します。
- また、運転資金や投資に十分な手元流動性を確保した上で、余剰資金があれば柔軟に自己株式の取得を検討していきます。



オリンパスの
強固な事業基盤

- これまでの変革の取り組みにより、私たちは強固な基盤を構築してきました。
- この基盤により、提供するサービスを拡充し、注力分野におけるリーディングポジションを確立し、世界をリードするグローバル・メドテックカンパニーになるという目標に向かっていきます。

患者さんの生活に対する私たちの貢献



100

適応可能な疾患数

100の疾患に適応することができる
様々な医療機器を提供*

罹患数の多いがん

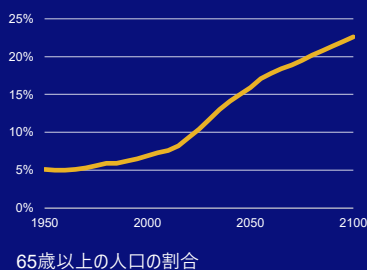
治療機器を提供

罹患数の多い上位5つのがんのうち、
肺がん、胃がん、大腸がん、前立腺がんの4つ¹を
対象とする製品・ソリューションを提供

* 2021年3月現在
¹ 2021年3月現在。出典：GLOBOCAN 2020 罹患患者数1位の乳がんを除く

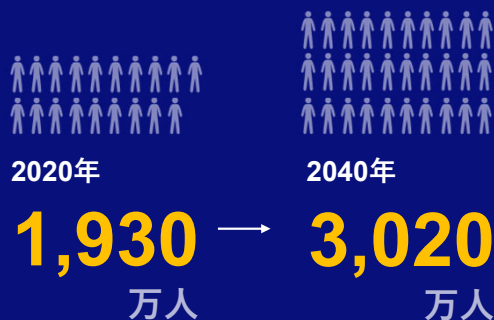
- 私たちは世界中の患者さんの生活の質の向上に大きく貢献しており、当社のソリューションは100以上の疾患に適応しています。
- また、5つの主要ながんのうち、肺がん、胃がん、大腸がん、前立腺がんという4つのがんの治療において、医師や患者さんをサポートしています。
- しかし、私たちはより良いソリューションを提供できるはずであり、しなければならないと考えています。

慢性疾患は高齢化とともに増加



65歳以上の人口の割合

**65歳以上の人口の割合は
長期的に増加¹**



**2020年から2040年までの
新規がん患者数の増加予測²**

出典：¹ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019), World Population Prospects 2019 ² GLOBOCAN 2020

- こちらは高齢者の割合と新規がん患者数の増加について示しています。
- 世界人口の年齢が上昇するにつれ、慢性疾患の発生率も上昇しています。
- また、がんの推定新規患者数は、2020年の約1,900万人から2040年には3,000万人以上へと大幅な増加が予想されています。
- 効果的な医療ソリューションの必要性は急速に高まっており、私たちもこうしたニーズの変化に応えなくてはなりません。

デジタルテクノロジー等の新技術がヘルスケア分野にもたらす大きな変化



今後5年間で、業界上位のメドテックカンパニーの売上高において、デジタル・ヘルスソリューションの占める割合が上昇すると予想されている



デジタル面の成熟度：最高を100とした場合、全業界の平均34に対して、製薬およびメドテック分野は28と評価されている



2030年までに
大幅なコスト削減が
もたらされる

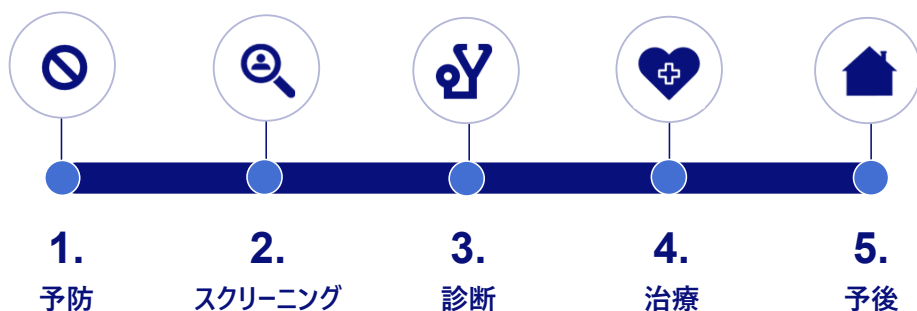
出典：McKinsey

- 一方で、新しい技術に対しては、医療の水準を向上させる点で、大きな期待が寄せられています。
- データおよびその分析は、患者さんが体験する一連の診療プロセス全体を向上させ、医師の負担を軽減し、コストを削減することで、大きな価値をもたらす可能性を秘めています。

患者さんのケアに対する期待の変化

ケア・パスウェイの強化

疾患の包括的な把握と管理によって、患者さんごとに適したケアをサポートし、価値を高める



患者さんのメリット

- 医療のカスタマイズ
- サービスの迅速化
- 医療費の削減
- アウトカムの向上

医療従事者のメリット

- パフォーマンスの向上
- より効率的なリソースの活用
- システムコストの低下
- データから新しい知見を獲得

- これらの要因に加えて、患者さんのケアに関して、業界全体において重要な変化が起こっています。
- 予防から診療、予後にいたるまで、患者さんがたどる一連のケア・パスウェイに着目し、向上させるためのソリューションを構築し、それぞれの過程を最適化する必要性が高まっています。
- 医療従事者の皆さんにとっては、パフォーマンスの向上、資源配分の効率化、コスト削減につながり、蓄積されたデータから新たな知見を得られます。
- 患者さんにとっても、より個別化したケア、迅速なサービス、低コスト、そして最終的にはより良い結果が得られるという明確なメリットがあります。
- こうした新しいニーズに対しても、オリンパスは適切なサービスを提供し、パートナーと協力しながらより良い医療システムの構築に貢献できると考えています。

機器メーカーを超えた リーディングメドテックカンパニーの要件

現状：診療プロセスの各過程における**機器のパフォーマンス**によって成果が決まる

要因

- 製品を軸としたビジネスモデル
- 技術重視のイノベーション、先進国市場に焦点を当てた戦略
- 組織のサイロ化、分断されたデータによる意思決定

将来：患者さんの個別ニーズに合わせた**診療プロセス全体の最適化**によって成果が決まる

要件

- 既存および新規の顧客に新しいアプローチの採用を推進する、新たな効率的ビジネスモデル
- 顧客の要望、ビジネスモデルおよびテクノロジーを含むイノベーションの体系的な観点
- 俯瞰的な意思決定をサポートする包括的なデータ

- それは私たちにあることを示唆しています。
- 医療従事者と患者さんにとって重要となっていることは、単に機器の性能を最適化するだけでなく、患者さんのケアを向上させるために機器の機能をどのように活用できるか、ということであり、このことをより広く深く追求することが、この分野のリーダーに求められるということです。

対象疾患における診療水準の向上に貢献し、 患者さんのアウトカムを改善する



Focus

当社が最大限の力を
発揮できる疾患に
重点的に取り組む



Shape

診療水準を向上させる
新たな投資によって、医療
の未来を形成する



Enable

組織のグローバルかつ
スピーディーな対応力を
向上させる

- ・ オリンパスはどこへ向かうべきでしょうか。
- ・ 将来への成長に向けた当社の戦略は、当社が対象疾患における、診療水準の向上に貢献し、患者さんのアウトカムを改善することです。
- ・ オリンパスが既に強みを持っている分野では、アンメットニーズに対応し、診療水準を向上させる大きなチャンスがあります。重要なアンメットニーズには、患者さん自身の早期の段階からの積極的関与、一連の診療プロセスに沿ったより良いケア、データに基づく高度なソリューションの適用など、対象とする疾患領域で共通しています。こうした新たな事業環境は、一連の診療プロセスや処置にフォーカスした方向性に大きくシフトしています。そこでは、次世代製品も重要な役割を果たします。
- ・ こうした背景においてオリンパスが取るべき戦略は次の通りです。
 - ✓ 診療水準の向上により、最終的に患者さんのアウトカムの改善を実現できる分野にFocusします。
 - ✓ 患者さんが体験する診療プロセスの様々な段階で、当社の関わりを拡大する機会を模索します。ケア・パスウェイを重視するアプローチにより、医療の未来をShapeする、主導的な役割を担う機会を獲得します。
 - ✓ そのためには、グローバルかつ迅速に目標を達成できるよう、オペレーションのEnableが必要です。
- ・ これは、統合的な価値創造戦略です。
- ・ 私たちが設定した成長性と収益性の目標を達成する能力を加速させること、患者さんや医療従事者の方々の診療の過程を最適化すること、そして、当社がもたらす価値を最大化するために全社一丸となって取り組みます。
- ・ それでは、チーフ・オペレーティング・オフィサーのナチョ・アビアから、これからどのように更なる変革を進めていくのか、その詳細を説明させていただきます。

03

Focus and Shape : 医療分野の方向性

- 竹内が説明したように、私たちは、世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現という、私たちの存在意義のために変革を進めています。
- 「Transform Olympus」のもとで実施してきた取り組みや、最近行った事業譲渡や新規投資は、この方向性をさらに推進するものです。
- その変革の第一歩として、内視鏡事業（ESD）と治療機器事業（TSD）を設立し、真のグローバル・メドテックカンパニーになるために必要なガバナンスと組織構造を構築しました。

対象疾患における診療水準の向上に貢献し、 患者さんのアウトカムを改善する



Focus

当社が最大限の力を
発揮できる疾患に
重点的に取り組む



Shape

診療水準を向上させる
新たな投資によって、医療
の未来を形成する



Enable

組織のグローバルかつ
スピーディーな対応力を
向上させる

- オリンパスの変革を次のステージに進めるべく、当社の「FOCUS」と「SHAPE」の詳細について説明したいと思えます。
- 当社の戦略は、何よりもまず、対象とする診療分野・疾患領域の診療水準の向上により、患者さんのアウトカムの改善に貢献することです。
- この戦略は、観察、内視鏡検査、診断、エンドルミナル治療など、現在の当社の強みに基づいています。
- また、デジタルソリューションの統合や、患者さんの一連の診療プロセスに沿ったアンメットニーズへの対応など、新しい市場の変化にも対応していきます。
- これは、オリンパスが世界中の患者さんの生活の質に最大の変化をもたらす領域に注力する戦略です。
- そして、医療の未来を形作る、新しいイノベーション、ケアモデル、テクノロジーに向けて、組織全体の人材・経営資源を集中させていきます。

当社が最大限の力を発揮できる疾患に注力



消化器内視鏡では市場でのリーダーシップを維持し、消化器処置具・泌尿器科・呼吸器科では市場を上回る成長を見込む

注：本スライドに掲載されている対象市場規模と成長率の予想情報は、当社の調査によるもので、米国、欧州主要5か国（ドイツ、英国、イタリア、フランス、スペイン）、日本、中国に関するものです。市場規模は2021年3月31日時点のものです。成長予想は、2021年3月期を起点として、2022年3月期から2024年3月期までの予想です。以下の他のスライドに掲載されている市場データについても同様です。ESD/TSD内のサブセグメントの売上比率は、2021年3月期の数値です。ESD/TSD内の販売比率のサマリーはappendixをご確認ください。

- 私たちは、医療や患者さんの生活の質の向上に貢献し、差別化が可能な領域で、自社の強みに注力していきます。
- スライドに記載の通り、オリンパスは消化器科、泌尿器科、呼吸器科の領域におけるリーディングカンパニーです。この領域は、当社が現在最も大きな影響力を持っており、また新たな成長の機会がある分野でもあります。
- そして、収益性の高い持続的な成長を実現し、患者さんのケア・パスウェイに大きな変化を起こすべく、投資とリソースを集中させる領域です。
- 当社は、引き続き消化器内視鏡市場でリーダーシップを維持し、消化器科処置具、泌尿器科、呼吸器科では市場を上回る成長を達成します。

アンメットニーズが多い消化器科の領域で継続的に市場をリード



- まず、消化器分野についてご説明します。
- 胃や大腸における慢性疾患の増加に伴い、病変のスクリーニングや治療には、今後も大きなアンメットニーズがあると考えられます。
- その中で当社が注力する疾患領域は、すでに強みを持ち、今後も事業成長が可能な領域です。
- 胃がんと大腸がんは、がん関連の死因トップ4に入っています。
- 内視鏡事業（ESD）と治療機器事業（TSD）の2つの事業は、検出、診断、病期診断、治療を可能にする一連のケア・ソリューションのポートフォリオを提供しています。
- このような包括的なソリューションを提供することで、より多くの患者さんに貢献し、医療機関や患者さんにとっての当社の価値を継続的に向上させます。

大腸がんに対する診療水準の向上

社の取り組み

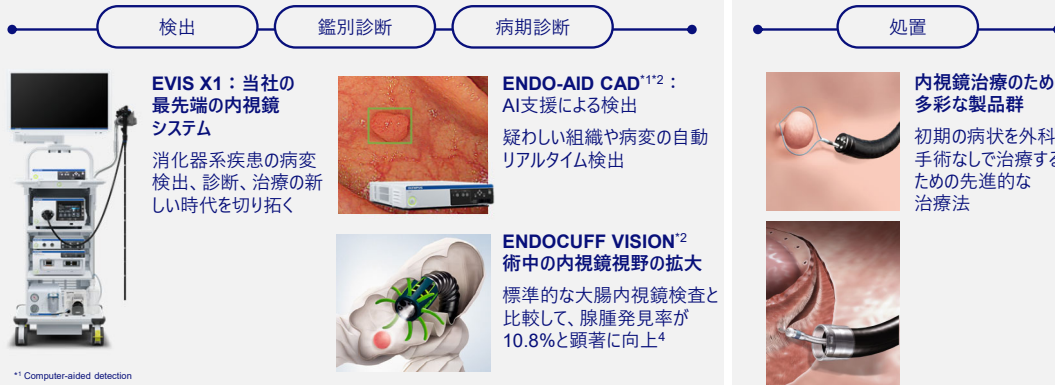
重症化を防ぐための早期発見・早期診断・早期治療

疾患の状況

大腸がん（CRC）は、世界で3番目に多く診断される悪性腫瘍¹であり、がん関連死の第2位の死因となっています¹。さらに2030年までに60%増加し、220万人以上の新規症例と110万人以上の死亡が予想されています²。現在、世界で5,000万件の大腸内視鏡検査が行われています³。

社のソリューション

出典：¹ GLOBOCAN 2020
² <https://gut.bmj.com>, Global patterns and trends in colorectal cancer incidence and mortality, Melina Anokhi, Mónica S Sierra, Mathieu Laversanne, Isabelle Soerjomataram, Ahmedin Jemal, Freddie Bray
³ 当社の調査に基づく。数字は米国、カナダ、EU主要5カ国、日本、中国、韓国、豪、インド、地域により2018年または2019年時点
⁴ Florin M. Blescker E, Fitzdall R, et al. Higher Adenoma Detection Rates with Endocuff-Assisted Colonoscopy — A Randomized Controlled Multicenter Trial. PLoS ONE. 2014;9(12):e114267
 *注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれています



- 罹患率の高い大腸がんにおいて、オリンパスは検出・診断・治療のソリューションを通じて診療水準を向上させるチャンスがあると考えています。
- 私たちのソリューションが患者さんの生活によりよい変化をもたらすことができると考えています。
- 調査によると、対象となる患者さんやリスクのある患者さんの多くが、大腸がんのスクリーニング検査を受けていないことが分かりました。
- 早期発見、早期診断、低侵襲治療によって、患者さんのケア・パスウェイを改善する余地が大いにあるのです。
- これは、私たちが診療水準を高め、大きな価値を提供できる具体的な例です。

消化器科領域の成長ドライバー

 <p>新製品による リーダーシップの維持</p>	<p>EVIS X1 スコープ拡充</p>	<p>CADe/xなどの デジタル イメージング ソリューション</p>	<p>シングルユース 胆道鏡*</p>	<p>EndoCuff Vision*</p>	<p>次世代の 止血デバイス*</p>	<p>メタル ステント</p>
 <p>地域戦略と販売モデル の拡大による成長</p>	<p>米国と中国での EVIS X1導入準備</p>	<p>内視鏡医の育成支援を 新興市場で推進</p>	<p>中国市場での消化器 内視鏡処置具など、 Go-to-Market戦略・ 販売力の拡大</p>		<p>オムニチャンネル化</p>	
 <p>関連する領域への 事業拡大による成長</p>	<p>GERDやバレット 食道を含む、インター ベンション治療のため の上部消化器 内視鏡検査</p>	<p>超音波内視鏡の イメージングと インターベンションの進化</p>	<p>治療および低侵襲な インターベンションを目的と した大腸がん検査の 継続的な拡大</p>		<p>感染対策の 分野における革新</p>	

*注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

- では、どのようにして消化器分野の将来に向けた成長を促し、今後のチャンスを生かしていくのでしょうか。
- 消化器分野では、成長の機会を次の3つのカテゴリーに分けることができます。
 - ✓ 新製品のイノベーション
 - ✓ 製品やサービスを提供する地域の拡大
 - ✓ これまで培ってきた強み・専門性を生かした、既存分野の隣接領域での事業拡大
- 次のスライドで具体的な事例を説明します。

成長ドライバーのハイライト：EVIS X1導入地域の拡大

前世代システムに関する情報

発売後5年間の売上成長率

7.4%

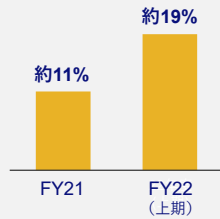
従来モデルからの潜在的な買い替え需要

70,000台*

* 前世代のビデオプロセッサ（CV-190、CV-290）の販売台数

EVIS X1は日本、欧州、アジア一部地域で販売開始

導入済み地域における消化器内視鏡売上高に占めるEVIS X1の割合



注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

- 最新鋭の内視鏡システムであるEVIS X1の発売は、お客様から高い評価をいただき、導入地域における事業成長に貢献しています。
- EVIS X1の前世代のモデルで達成したCAGR（売上成長率）を、これから世界中で発売されるEVIS X1にも期待できます。
- EVIS X1の欧州、アジア一部地域、日本での発売は大きな成功を収めており、今後米国、中国で導入し販売を拡大していきます。
- 今後5年間でさらに大きな成果をもたらすことでしょう。

成長ドライバーのハイライト：感染対策におけるイノベーション

感染対策は患者さんの安全を守る鍵

拡大する感染対策市場

オーガニック、インオーガニックな成長を加速させる専門チームの設立

コア製品とシングルユースアクセサリーの強化

感染対策の充実したポートフォリオとアドバイザーサービス

内視鏡のマニュアル洗浄に対するイノベーション(自動化)の実現

Page 29 No data copy / No data transfer permitted

OLYMPUS

- 成長を牽引するもう一つのドライバーが、感染対策の領域です。
- 感染対策は、その規模の大小を問わず、すべての医療施設において最重要課題となっています。私たちにとって、ここには大きな変化をもたらすチャンスがあります。
- オリンパスは、注力する疾患領域において製品ラインアップを大きく補完する市場で競争していきます。
- 私たちは、そのインパクトと価値提供を加速させるために、オーガニックな成長だけでなくインオーガニックな成長も視野に入れ、それらを組み合わせるための効果の最大化を図るための専門チームを設立しました。この組織の役割は次の通りです。
 - ✓ コア製品とシングルユース・アクセサリーの強化
 - ✓ 感染対策の充実したポートフォリオとアドバイザー・サービス
 - ✓ 内視鏡のマニュアル洗浄に対するイノベーション（自動化）の実現

高成長の泌尿器科市場において患者さんのニーズに応える



2,800億～
3,500億円

泌尿器科
市場合計



推定
150万人
の患者数¹

最大**74%**
の再発率²

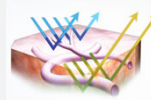
8,600万人
の男性に影響
(未診断を含む)¹

50%
51歳から60歳
までの男性の
50%が罹患³

有病率の上昇
最大**13%**
人口比⁴

推定**40%**
5年再発率⁵

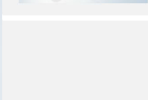
高水準な
内視鏡イメージング技術



経尿道的切除術をサポート
するTURisシステム
(PLASMA+*)



日帰り治療を
可能にする
前立腺肥大
症低侵襲
治療デバイス*



より早くより確実な結石破砕に
貢献するSoltive SuperPulsed
レーザー装置*

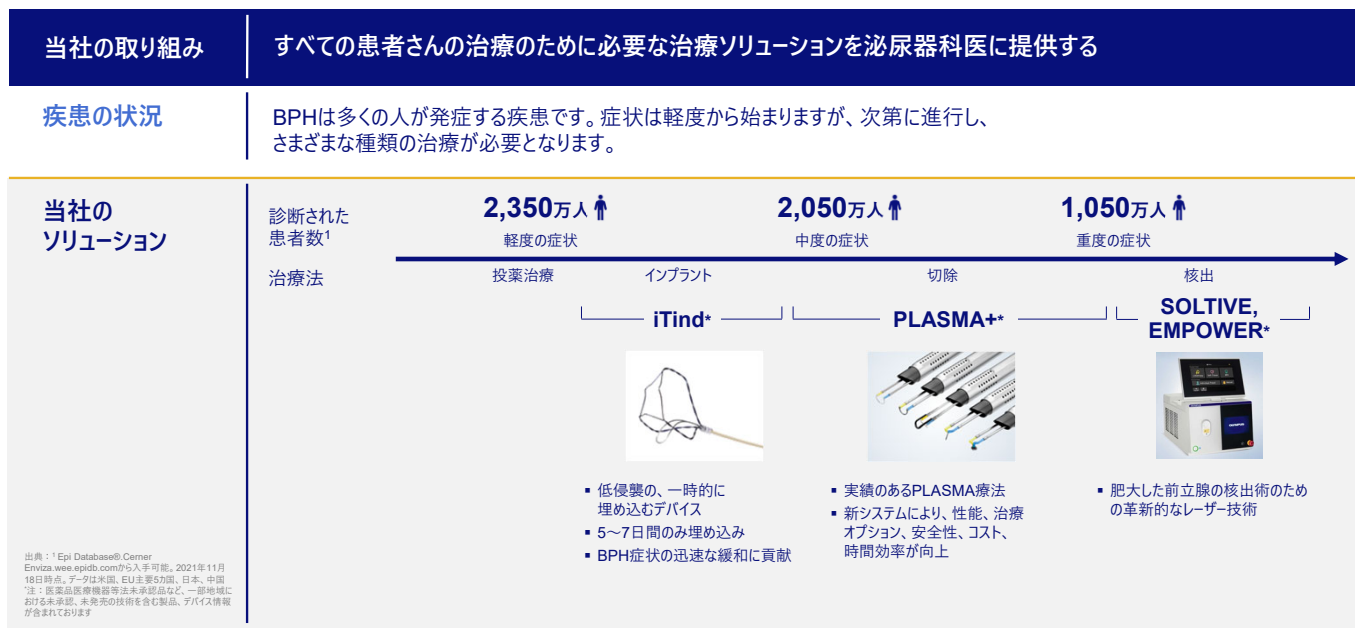


経皮的な結石治療をサポートする
ShockPulse結石破砕装置*

出典：
¹ Epi Database©. Corner. Envida. www.epidb.comから入手可能。2021年11月18日時点。データは米国、EU主要5カ国、日本、中国
² Recurrence of high-risk bladder cancer: A population-based analysis - Cancer. 2013 Sep 1; 119(17): 3219-3227.
³ BPH: surgical management - Urology Care Foundation website. www.urologyhealth.org. Updated July 2013.
⁴ Epidemiology of stone disease across the world - World J Urol. 2017 Sep;35(9):1301-1320. doi: 10.1007/s00345-017-2008-6.
⁵ Recurrent Nephrolithiasis in Adults: A Comparative Effectiveness Review of Preventive Medical Strategies - Agency for Healthcare Research and Quality (www.effectivehealthcare.ahrq.gov), published online June 15, 2011.
 *注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

- ・ 次に注力するのは、泌尿器分野です。オリンパスは、代表的な泌尿器科疾患を治療するための包括的な製品ポートフォリオを有し、独自の地位を築いています。
- ・ 前立腺肥大症、膀胱がん、腎臓結石治療の分野には、大きな市場機会があります。
- ・ BPH（前立腺肥大症）は、51～60歳の男性の50%、80歳以上の男性の90%が罹患すると言われています。
- ・ 先ほど竹内が説明申し上げたように、高齢化の進行は当社の注力分野である泌尿器科に影響を与えるトレンドです。
- ・ 2つ目は、膀胱がんです。この疾患は、残念ながら再発率が最大で74%にも達するという報告があります。
- ・ そして3つ目は、腎臓結石です。その発生率は上昇しており、こちらもまた、5年超での再発率が高い疾患です。
- ・ 当社は、これらの疾患に対応する治療ソリューションにより、高い目標を実現します。

前立腺肥大症（BPH）に対する診療水準の向上



- それでは、BPH（前立腺肥大症）分野について、説明します。
- 当社は、BPH（前立腺肥大症）に悩む患者さんを治療するため、患者さんの症状や治療の段階に対応した幅広いソリューションを提供します。
- 例えば、重症度の低いBPH（前立腺肥大症）の場合、iTindは一時的なデバイスとして、簡単に体内に留置することが可能で、症状の迅速な緩和に貢献し、治療期間が終了したら完全に除去することができます。
- より重篤な症例に適用されるTURP（経尿道的前立腺切除術）では、当社のPLASMA+が用いられます。ここに搭載されているバイポーラ技術は、性能、治療の選択肢、安全性、コスト、時間効率など、あらゆる面で優れた技術です。
- 最後に、結石破碎用の装置であるSoltiveは、前立腺核出術に関する手技にも対応が可能で、特殊な手技への適用や経済的なメリットからも当社のレーザー技術が用いられています。
- オリンパスは、成長する市場のニーズを満たすソリューションに注力し、これらの分野での成長を継続し、すでに築いたリーディングポジションをさらに強固なものにしていきます。

泌尿器科領域の成長ドライバー



結石破碎治療におけるリーダーシップ

Soltive*の導入

Soltive ツリウムファイバーレーザー装置を投入したコア市場においてシェアの継続的拡大を図る

グローバルな展開

Soltiveによる差別化を図り、オリンパスの包括的な結石破碎ポートフォリオを新しい市場に展開

手術手技のリーダーシップ

レーザー技術とシングルユース尿管鏡における継続的なイノベーションによる結石破碎手技でのリーダーシップ



泌尿器科医に対し包括的なBPH治療ソリューションを提供

PLASMA+*の導入

第3世代システムの導入により、切除性能、処置の選択肢、安全性、効率性の面で新たなスタンダードを確立する

iTind*による市場開拓

グローバルな市場拡大の取り組みにより、世界中の患者さんに前立腺肥大症低侵襲治療デバイスを提供

核出術のソリューション

前立腺核出術のためのラインアップをプラズマおよびレーザーの技術で拡充し、BPH治療でのプレゼンスを向上

*注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

- 泌尿器分野においても、私たちは、注力する手技や技術分野への投資を継続するとともに、グローバルに事業を拡大し成長を加速します。
- 当社の重点分野であるBPH（前立腺肥大症）、膀胱がん、結石破碎治療では、外科内視鏡システムや革新的な技術を搭載したiTind、PLASMA+、Soltiveの市場拡大と、シングルユース尿管鏡市場への参入を推進していきます。
- 私たちは、世界中の患者さんがiTindを用いた低侵襲治療の恩恵を受けられるよう、グローバルな市場開発を推進するとともに、市場をリードする革新的な技術を持つSoltiveツリウムファイバー・レーザー装置を活用して、結石破碎治療におけるポートフォリオを新しい市場にも拡大していきます。
- 臨床現場では、これらの革新的な技術は高い評価をもって受け入れられており、今後、世界中で市場導入できることを大変誇りに思っています。

罹患率や有病率が高く、アンメットニーズが高い呼吸器疾患に注力



600億～
800億円

呼吸器科
市場合計

出典: Epi Database®: Cerber
Envizu, Available from
www.epidb.com. 2021年11月18日時
点。データは米国、EU主要5カ国、日本、
中国。* CLD/COPD/A 2020。* World
Health Organization
注: 医薬品医療機器等法承認品
など、一部地域における未承認、未登
売の技術を含む製品、デバイス情報が含ま
れております



推定
340万人
患者数¹

1位
がん関連の
死因²

推定
1.74億人
COPD
患者数¹

COPD
3位
死因³



- 呼吸器分野について説明します。
- オリンパスは、疾患の罹患率が高く、アンメットニーズが大きい呼吸器科に注力することで、世界の医療システムに貢献していきます。
- 肺がんは、年間340万人以上が罹患し、死亡率も高い疾患です。早期発見・早期診断は非常に重要であり、私たちはこれまでも今後もこの分野に製品を提供していきます。
- 2番目の重点疾患はCOPD（慢性閉塞性肺疾患）です。COPDは世界の死亡原因の第3位で、世界中で1億7,400万人の方が罹患していると推計されています。
- 当社の気管支鏡および周辺機器はリーディングポジションにありますが、まだまだ市場への浸透に余地を残しています。
- 既存の、そして開発中の製品群は、オリンパスの持続的な成長を可能にし、患者さんの生活の質の向上に、大きく貢献することができます。

肺がんに対する診療水準の向上

当社の取り組み

新しく画期的な技術を開発することにより、肺がん患者さんの5年生存率の向上に寄与する

疾患の状況

肺がんは、あらゆる種類のがんの中で最も死亡率の高いがんです¹。現在、検診を受けている患者さんの割合はわずかです。ガイドラインで推奨されている診断、病期診断方法であるEBUS-TBNA^{*1}の利用率は依然低いままです。合併症を最小限に抑えながら、疑わしい末梢結節の診断率を最大化することは、依然として重要な課題です。

当社のソリューション

スクリーニング

スクリーニングを強化し、肺がんを早期に発見、診断、病期診断することにより、多くの患者さんのケアと予後を改善します

診断

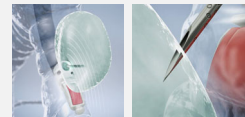
- 疑わしい病変は、手の届きにくい、肺の末梢部で見つかることがほとんどです
- オリンパスの末梢診断技術の進歩は、合併症を最小限に抑えながら診断率を向上させる可能性があります

病期診断

- EBUS-TBNAを使うことで、縦隔リンパ節をリアルタイムで可視化し、検体を採取できます
- 複数のガイドラインでは、EBUS-TBNAを肺がんの病期診断でベストの最初の検査として推奨しています。
- 患者さんのケア・パスウェイを合理化する機会が存在します



極細スコープ、超音波ミニチュアプローブ^{*2}、電磁ナビゲーションシステム^{*2}



EBUS気管支鏡とEBUS-TBNA針

出典：¹GLOBOCAN 2020
^{*1}Endobronchial ultrasound-transbronchial needle aspiration
^{*2}注：医薬品医療機器等法承認品など、一部地域における末梢部、末梢部の技術を含む製品、デバイスの情報が含まれています

- 診療の水準を高める取り組みに加え、オリンパスは、EBUS-TBNA（超音波気管支鏡ガイド下針生検）のソリューションを導入し、肺がん分野で早くから革新的な取り組みを行ってきました。
- さらに、Veran Medical Technologies社の買収により、オリンパスはこの分野の検査・治療機器を強化し、肺がん診療のための気管支鏡、処置具、電磁ナビゲーション技術を統合的に提供できるようになりました。
- しかし、肺がんの有病率や死亡率は依然として高く、新しいソリューションが必要とされています。
- その理由は、肺がん検査が推奨されているにもかかわらず、多くの事例において受診されないままになっているケースが多いからです。
- また、診断のための標準的な手技であるCTガイド下肺生検（TTNA）は、合併症の発生率が低くありません。
- これは、私たちのリーダーシップが必要とされている、もう一つの例です。
- この分野での革新を続け、早期発見と効果的な治療方法の実現に向けて、正しい道筋を発見する事が私たちの責務です。
- オリンパスはこれからも確固たる意思をもって、呼吸器科市場のケア・パスウェイ改善に取り組めます。
- その一例として、EBUS-TBNAと末梢気管支鏡の組み合わせがあります。これにより、診断と病期診断を一連の医療行為として行うことができます。
- これこそが、私たちが目指さなければならない、ケアと医療処置の効率化なのです。

呼吸器科領域の成長ドライバー

 <p>技術革新と臨床エビデンスにより、コア市場でのリーダーシップを維持</p>	<p>次世代の気管支鏡プラットフォームであるEVIS X1を米国市場に投入</p>	<p>世界中の顧客の幅広いニーズに応えるため、リユースおよびシングルユースの気管支鏡*の包括的なポートフォリオを提供</p>	<p>新しいEBUS技術のイノベーションで、普及を拡大するアンメットニーズに対応</p>
 <p>アンメットニーズに対応するソリューションを拡充</p>	<p>疑わしい末梢病変の診断率を向上させるための強力な技術パイプライン</p>	<p>肺がん検診、リスク評価、治療における、次世代の周辺市場への進出機会の探索</p>	<p>現在の診療水準を向上させる可能性のある新技術への積極的な調査と投資</p>
 <p>市場でのプレゼンスを広げることで当社の影響力を拡大</p>	<p>SPiN Thoracic Navigation Platform*を米国外に拡大</p>	<p>ガイドラインを順守しながら、EBUS-TBNAの利用を促進</p>	<p>より良いサービスを提供するため、呼吸器領域への当社の注力と存在感を高める</p>

*注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております


- 呼吸器分野の成長に向けて、以下の3つの取り組みを中心に行っていきます。
- まず、当社の革新的な技術と臨床における多くの知見を活用して、EVIS X1を発売する米国などの重点市場においてリーダーシップを維持していくことが必要です。また、シングルユースの気管支鏡や従来型のリユース気管支鏡、さらには現在のアンメットニーズに対応する新しい超音波気管支鏡技術など、充実したポートフォリオを提供していきます。
- 第二に、電磁ナビゲーションシステムの導入や、中国など他の地域における気管支内バルブシステムの事業化により、市場での存在感を高めていきます。
- 第三に、末梢病変の診断方法を改善する製品・技術を強化し、臨床のアンメットニーズを満たすとともに、当社が培ってきた知見を肺がんのスクリーニングや、リスク評価、治療における周辺市場にも応用していきます。

診療水準の向上に貢献する その他の領域

- ケア・パスウェイにかかる低侵襲治療へのシフトに対応したソリューションへの投資を通じた、事業の維持、強化
- 業務効率および販売の効率化による収益性の向上
- 今後発売する製品による成長促進

 外科内視鏡

ESD売上高
の約15%

 エネルギーデバイス

 耳鼻咽喉科

TSD売上高
の約25%

 婦人科

注：ESD/TSD内のサブセグメントの売上比率は2021年3月期のものです。
ESD/TSD内の販売比率のサマリーはappendixをご確認ください。

Page 36 No data copy / No data transfer permitted

OLYMPUS

- その他の治療領域についてもお話をさせていただきます。
- 私たちは、より高い目標に向かって新たな未来を見据えていますが、目に見える成果が期待できる、他の治療領域への投資も行っています。
- 外科内視鏡、エネルギーデバイス、耳鼻咽喉科、婦人科の4つの事業領域は、今後もオリンパスに確固たる貢献をしていきます。
- これらの領域において当社は、グローバルなリーディングポジションにはいないかもしれませんが、長きにわたり世界中のお客様に価値を届けてきました。
- 一例として、日本においては外科内視鏡領域におけるリーディングカンパニーであり、耳鼻咽喉科のイメージング技術でも高い評価を得ています。
- 私たちは、これまでの投資を活用してこれらの事業を維持し、成長させ、低侵襲手術へのシフトを推進します。成長の起爆剤となる製品・技術力を活かしながら、利益目標に貢献するため、効率化にも注力していきます。

今後の成長に寄与する新製品群

次世代のイメージングプラットフォーム

がん治療における合併症や再発リスク軽減に貢献

・可視化対象の例

- ・腫瘍
- ・神経
- ・手術用のランドマーク
- ・血流



Powerseal*

臨床パフォーマンスの向上とワークフローの効率化に貢献

- ・高水準な臨床性能を実現
- ・信頼性の高いシーリング性能の提供
- ・処置効率化を促進する人間工学に基づいた多機能デザイン



米国ではすでに発売済み
その他の地域ではFY2023に
発売予定

Celeris Sinus Debrider*

あらゆる機能を備えた シングルユース・マイクロ デブリッター・ハンドピース

- ・簡単な設定でワークフローを効率化
- ・診療室での使用に適したデザイン
- ・術中の出血に対処するためのバイポーラエネルギー技術



米国ではFY2022に発売予定
その他地域ではFY2023に発売予定

*注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

- ・ このスライドでは、これらの分野での成長の起爆剤となるような当社のソリューションについて紹介します。
- ・ これらのソリューションは、医師が合併症や疾患の再発リスクを軽減することに貢献するもので、一部すでに販売を開始している地域もあります。
- ・ 例えば、当社の最新の外科内視鏡プラットフォームは、最近買収したQuest Photonic Devices社の蛍光イメージング技術や分子イメージング技術とともに、高度なイメージング技術を用いて手術中の合併症の回避をサポートします。
- ・ また、エネルギーデバイスでは、米国でPOWERSEALを発売したばかりですが、来年度には欧州やその他の地域でも発売する予定です。高い臨床性能を実現するこのソリューションの発売は、市場への浸透と成長の原動力となることが期待されます。

対象疾患における診療水準の向上に貢献し、 患者さんのアウトカムを改善する



Focus

当社が最大限の力を
発揮できる疾患に
重点的に取り組む



Shape

診療水準を向上させる
新たな投資によって、医療
の未来を形成する



Enable

組織のグローバルかつ
スピーディーな対応力を
向上させる

- さて、ここからは「SHAPE」について説明します。
- これまで説明してきたソリューションは、さらなる成長と大きなインパクトを実現する可能性を示しています。しかし診療水準を本当の意味で向上させるためには、どのようなイノベーションが必要で、どこに価値提供できるかを見極める必要があります。
- ここまでにお話した診療水準の向上、各診療プロセスの最適化、一連の診療プロセスの強化、という方向性はオリンパスが今後、医療の現場や患者さんにどのように貢献していくかを示したものです。

診療水準を向上させるための新しい方法に投資することで将来を形成する

技術革新と新たなビジネスモデルにより、患者さんに新たな価値を提供する

イメージング、診断、および治療における
技術革新



ケア・パスウェイの強化



手技の最適化



次世代の製品イノベーション

- 私たちは3つの視点から、医療の未来を形づくる（=SHAPE）ための貢献をしていきます。ケア・パスウェイの強化、手技の最適化、そして次世代の製品イノベーションです。
- ケア・パスウェイの強化では、疾患の包括的な理解とプロセスの管理を通じて私たちが提供するソリューションの価値を高め、より個別化したケアの実現に貢献することを目指しています。例えば、診療プロセスの各段階においては、スクリーニングや診断方法の改善と意思決定ツールの統合を進めていきます。
- 複雑な手技において、データとそれを分析するソリューションにより価値を高めることに重点を置きます。ハードウェアとソフトウェアを統合することで、医療従事者間におけるばらつきを抑え、エラーの回避をサポートし、パフォーマンスを最適化できます。
- 次世代製品のイノベーションにおいては、製品の差別化を重視し、価値の創造につなげていきます。ここでは、コスト、品質、使いやすさ、コネクティビティを向上させることで、アンメット・ニーズを満たすデバイスを重視します。
- 私たちの目標は、新しい診療モデル、革新的な技術、新しいビジネスモデルを前面に打ち出し、医療従事者、最終的には患者さんに、今までにない新しいサービスを提供することです。

最適な内視鏡の ラインアップを提供

リユース、シングルユースに関わらず、
すべての患者さんや手技、施設に対応
できる内視鏡を提供することを目指す

内視鏡領域における
グローバルリーダーとしての基盤

出典：米国、フランス、ドイツ、イギリス、日本の消化器科、泌尿器科、呼吸器科、耳鼻咽喉科、救急の術者、製品購入者、感染予防担当者に対し実施した
15-ミニッツサーベイによる n=286、オンライン調べ

Page 40 No data copy / No data transfer permitted



OLYMPUS

- 医療の未来を形作るうえで、次世代の技術として期待されているものの1つがシングルユース内視鏡です。
- 内視鏡の領域でリーディングポジションにある当社は、様々な場面に適した内視鏡のポートフォリオを開発する力があります。
- 最近、当社が実施した市場調査では、信頼性、操作性、人間工学、ワークフロー改善など、内視鏡が備えるべき最も重要な要素が明らかになりました。
- オリンパスはこれまで、そしてこれからも、既存のリユース内視鏡を補完する形で、これらの重要なニーズを満たす高品質の製品を提供していきます。
- シングルユースの内視鏡をはじめとし、お客様がそれぞれの処置、治療部位、個々の患者さんのニーズに最適なツールを利用できるよう、より幅広く、バランスの取れたポートフォリオを導入していきます。

シングルユース内視鏡により当社のポートフォリオを強化



成長する
シングルユース内視鏡市場

推定市場成長率

15-18%

2020~2030年*

* オリンパスによる市場予測

2021年4月にシングルユース内視鏡専門チームを設立

シングルユース内視鏡への戦略的アプローチ：

- マーケットのニーズに合致する
- 内視鏡医療のパートナーとしての当社のポジションを確立する
- 高い品質と優れたパフォーマンス

シングルユース気管支鏡（H-SteriScopes²）を2022年3月期に当社として初めて米国で発売
2023年3月期および2024年3月期に発売予定の製品パイプライン

気管支鏡

胆管鏡

尿管鏡

十二指腸鏡

2 医薬品医療機器等法未承認品

- 当社は、シングルユース内視鏡の成長性と、医療現場から需要を認識しています。最近では、シングルユースの気管支鏡を発売しており、近い将来、複数の診療科でシングルユースの内視鏡を発売する予定です。
- お客様からは、シングルユースとリユースの内視鏡両方にニーズ拡大の余地があり、新製品を発表するたびに、当社開発の新機能や特長に大きな期待をいただいています。
- しかし、私たちの「SHAPE」は内視鏡にとどまりません。

デジタルエンドスイートが内視鏡ユーザーと患者さんにもたらす新たな価値

**デジタル
エンドスイート
による内視鏡
の未来**

AIやロボティクスの活用

患者さんと臨床医の体験
する医療の質を向上させる

内視鏡処置の
可能性を広げる

Page 42 No data copy / No data transfer permitted

OLYMPUS

- 私たちが考えるデジタルエンドスイートのコンセプトは、単なる内視鏡にとどまらない、私たちが描く将来像の一部です。
- それは、人工知能（AI）や他のデジタルツールや技術を活用して、患者さんが体験する医療の質を向上させ、内視鏡治療の可能性を大きく広げることができるソリューションです。
- 具体的には以下のようなものが考えられます。
 - ✓ クラウドベースでのコンテンツ運用・管理による、手技間のデータアクセス
 - ✓ 内視鏡治療を病理診断などとシームレスに連携させる機能
 - ✓ 内視鏡ワークフローを一元管理するプラットフォーム
 - ✓ 3Dボディマップの可視化

戦略、ガバナンス、オペレーション、イノベーションに支えられた デジタルに関する取り組み

当社のデジタルビジョンの 基礎：

強力な技術基盤：

当社の今後のCADボックスを、強力な接続機能を活用し、ワークフロー管理製品とシームレスに統合

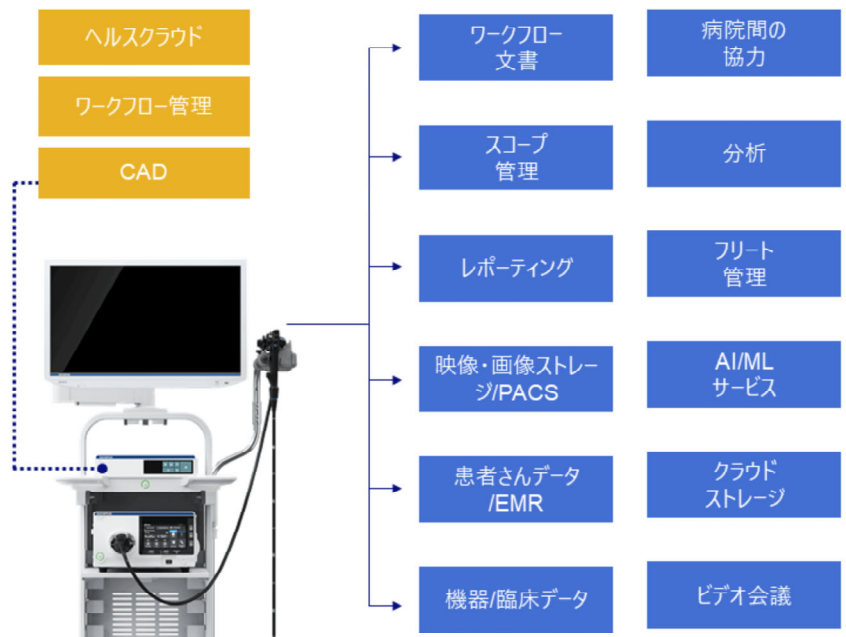
統合された製品の提供：

当社の今後のワークフロー管理ポートフォリオの価値提案を強化するため、CADとワークフロー管理の機能を組み合わせたサブスクリプションモデルを、さまざまな形で提供

専門チームの立ち上げ：

包括的なデジタル内視鏡プラットフォームを維持・成長させるため、専門チームを立ち上げ、設計と商品化を加速

注：医薬品医療機器等法（PMDA）など、一部地域における承認、又は他の技術を含む製品、デバイスが含まれております



- 「SHAPE」は、私たちがすでに着手している取り組みからも見えてきます。デジタルに関する取り組みでは、デジタル技術と自動化技術を活用して、臨床医やスタッフの負担を軽減し、患者さんへの対応に専念できるようにしています。
- こうした概念は、最近設立されたデジタルに関する専門チームが主導する、新しいデジタルガバナンスの中核をなすものです。
- このチームは、当社の成功に大きく貢献する3つのデジタルに関する取り組みを監督し、推進します。
 - データ収集、人工知能（AI）、機械学習（ML）のインフラと機能を備えたOlympus Health Cloudの開発
 - 内視鏡ワークフローにおけるマネジメントプラットフォームによる長期にわたる競争優位性を維持と顧客価値の最大化の実現
 - CAD（Computer-Aided Diagnosis：コンピュータ支援診断）および臨床的意思決定の支援領域におけるリーダーシップの確立

次世代の治療法として期待されるエンドミナル技術の研究

将来の展望：
診療水準へのニーズが次世代の
エンドミナル治療*を促進

自律的な機能を持ったエンドミナル治療が
将来的に広く採用されることを想定

手術件数

件数は増加し、ほとんどの治療が低侵襲に

医療従事者

手技を簡素化し、意思決定を容易にし、
成果を向上させるツールを求めている

診療の現場

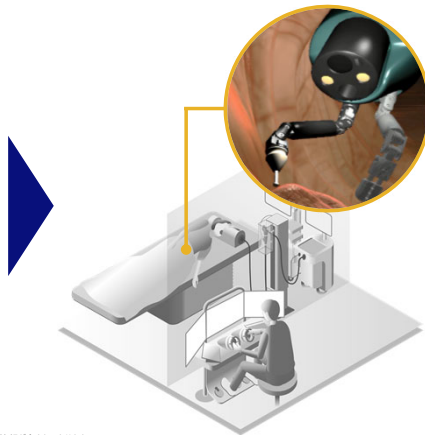
ほとんどの入院の処置は、より効率的で
低コストなものに移行する

支援技術

あらゆる医療現場での利用が大幅に増加する

ビジネスモデル

医療従事者は、顧客中心の視点、パーソナライズされた医療を提供できるパートナーを求めている



- 内視鏡治療の進歩により、早期の消化器がんや胆膵疾患の診療水準を向上させています
- 現在、ESDやERCPなどの内視鏡治療は、豊富なトレーニングと経験を積んだ熟練の医師のみが行っています
- 次世代のエンドミナル治療では、より多くの医師がより安全かつ効果的に、困難な処置を行うことを可能にし、ほとんどの手術を大幅に低侵襲にすることを狙います
- 内視鏡のグローバルリーダーとして、自動化技術を盛り込んだ革新的なエンドミナルエコシステムの探索と開発に注力していきます

注：医薬品医療機器等法未承認品など、一部地域における未承認、未発売の技術を含む製品、デバイス情報が含まれております

- ・ 最後にお話しするのは、エンドミナル治療に関する当社の見解です。
- ・ 当社の提供価値を最大化できるビジネスに集中するべく、ポートフォリオを構築するという私たちの決意を、ご理解いただいていると思います。
- ・ オリンパスの重点分野である内視鏡治療は、低侵襲な機器や治療の実現を目指し、開腹手術や腹腔鏡手術を必要としない内視鏡によって、さまざまな消化器系疾患の低侵襲治療に貢献しています。
- ・ その提供する価値は、患者さんの身体的負担が少ない、入院日数が短縮できる、外来での実施が可能なことから医療費の削減が期待できるなどがあります。
- ・ オリンパスでは、これからのエンドミナル技術は、当社の内視鏡治療製品の延長線上にあると同時に、さらにその活用と発展が期待される分野であると考えています。
- ・ この技術により、内視鏡下で行うことのできる手技の種類が増えるだけでなく、それらの手技による患者さんの最終的なアウトカムも向上します。
- ・ 低侵襲治療が一般的になり、医療従事者が手技の簡略化、意思決定の改善、患者さんのアウトカム向上のためのツールを求めるようになると、自律機能を備えたエンドミナル治療が将来的に広く採用されるようになると考えられます。
- ・ 私たちは、将来的に革新的なエンドミナルを取り巻く市場・事業環境確立の可能性を探ることに注力していきます。

Focus および Shapeのポイント

成長性、収益性、患者さんのアウトカムをさらに向上させ、以下の領域で、対象疾患における診療水準の向上に注力します

- 消化器科
- 泌尿器科
- 呼吸器科

技術革新と新たなビジネスモデルにより、ケア・パスウェイを強化します

- シングルユース内視鏡
- デジタルに関する取り組み
- エンドルミナル治療



- ここまでご説明したとおり、当社の力を最大限に発揮できる消化器科、泌尿器科、呼吸器科において、製品ではなく疾患をベースに考え、これらの領域での診療水準の向上に注力します。
- そして、当該分野で長年培ってきた知見を活かし、シングルユース内視鏡を含む最適なポートフォリオを構築することで、内視鏡の未来を創造します。
- また、相互連携したデジタル技術を活用し、エンドルミナル治療のための革新的な技術開発を進め、新たな領域の開拓します。
- 医療技術における当社のリーダーシップを形にする戦略は、診療水準を向上させ、患者さんが体験するケア・パスウェイを改善する大きな可能性を秘めていると、私たちは確信しています。
- それでは、竹内より、戦略実現の方法について詳しく説明します。

04

Enable:グローバルかつスピーディーな対応

- 「FOCUS」と「SHAPE」を実現するためには、組織の力を高める必要があります。

対象疾患における診療水準の向上に貢献し、 患者さんのアウトカムを改善する



Focus

当社が最大限の力を
発揮できる疾患に
重点的に取り組む



Shape

診療水準を向上させる
新たな投資によって、医療
の未来を形成する



Enable

組織のグローバルかつ
スピーディーな対応力を
向上させる

- 私たちは、「Enable」によってその潜在能力を発揮し、グローバルな競争力を高めていく必要があります。

インオーガニックな成長の促進に特化したビジネスディベロップメントチーム



セッティングアップ

7つの拠点でチームを立ち上げ、グローバルなディールソーシングと実行のためのプロセスとツールを確立



M&Aおよびパートナーシップの双方でバリュードライバーを徹底重視



成果

M&Aやパートナーシップを通じて注力する治療領域を強化

消化器処置具

泌尿器科

呼吸器科



Medi Tate

VERAN



コーポレート・ベンチャー・キャピタル

イニシャルコミットメントとその後の投資のために5,000万ドルの米国拠点のファンドを設立

アウトカムの改善、医療費の削減、患者さんのQOL向上に寄与する革新的な技術を持つ、先駆的な新興企業に投資

オリンパスの臨床的・技術的専門知識や医療従事者や病院へのアクセス、グローバル市場で革新的なソリューションを立ち上げ・拡大させる能力などの強みを、投資先企業に提供

- ・ メドテックカンパニーとしての実力を高めるうえで、現在得意とする分野においても、将来の開拓分野においても、アンメットニーズに対応し、診療の水準を向上させる大きなチャンスがあることは明らかです。
- ・ 患者さんに対する早期の段階での積極的な関与、一連の診療プロセスの向上、新技術の活用などにつながるソリューションは、大きな価値を生む可能性があります。
- ・ このような機会を獲得するためには、継続的な投資が必要であり、その準備も着実に進んでいます。
- ・ ビジネスディベロップメントの体制構築とプロセスは、世界の7つの拠点で確立されています。
- ・ 昨年来、一連のM&Aやパートナーシップを通じて、主要な医療分野を強化していますが、当社では常に新たな機会を探索しています。
- ・ そして、今年9月に、5年間で5,000万米ドルの初期投資を行うコーポレート・ベンチャーキャピタルファンド「Olympus Innovation Ventures, LLC」の設立を発表しました。
- ・ このファンドは、将来性のある分野におけるアーリーステージの企業と関係を構築し、魅力的な起業家やイノベーターとのパートナーシップの育成を支援します。

メディカル & サイエンティフィックアフェアーズ機能の強化により 臨床的意義、経済的価値、安全性を高める



>20人

医療の専門家を採用

医療機器のイノベーションを促進し、より安全で効果的な患者さん中心のソリューションを推進するための機能を強化する



3倍

トレーニング受講者数*

医療従事者の方々が技術的な専門性を高め、優れた臨床結果を達成し、患者さんの安全を確保するための、教育プログラムやトレーニングを開発・実施する



データによる
価値提供

エビデンスを活用し、患者さんのアウトカムを改善、医療機関、医療システム、社会全体に経済的価値をもたらす

*2021年3月期には、7万人以上の参加者がリモート方式で参加

- 患者さんの一連の診療プロセスに着目するというアプローチのは、大きなベネフィットをもたらします。しかし、これを推進していくためには、臨床に関する専門性を新たな方法でより一層拡充する必要があります。
- 当社はすでに、メディカル & サイエンティフィック・アフェアーズ機能を強化し、世界各地で臨床の知見を大幅に拡充しています。
- また、医療従事者の方々が技術的な専門知識を高め、優れた臨床成果を出し、患者さんの安全確保に貢献できるよう、当社の優れた教育プログラムやトレーニングを継続的に拡大していきます。
- 私たちは、この変化の立役者となり、患者さんのケア・パスウェイを重視する当社の取り組みを推進する、専門家や有能な人材の採用に尽力しています。臨床的・科学的なデータに基づいた意思決定の枠組みで、これをサポートしていきます。

成長のためのさらなる組織力の強化



調達、サプライチェーン、 製造

製造・修理、サプライチェーン、
調達の各組織をグローバル化し、
サイロ化を解消してグローバルな
シナジーを実現

オペレーション戦略を実行し、リスクを
管理するために、**プロセスを再定義し、
役割と責任を明確化、能力を強化**

革新的な技術を統合的に適用する
ことで、**スピードとコスト効率を向上**
させ、カスタマー・エクスペリエンスを
一層向上



R&D

革新的で、患者さんのベネフィットを
重視した、**顧客中心**のコアテクノロジー、
製品、システム、サービスを、より速い
サイクルで提供

迅速でリーンなプロセスのもと、
社内外のステークホルダーと効率的に
協働する

R&D組織をさらにグローバル化し、
生産性、能力、モチベーションの高い
エンジニアを育成



品質保証・ 法規制対応

患者さんの安全を最優先に考えた
業務ができるよう、個人の理解深める

法規制対応業務のさらなる**集中化と
標準化**を図り、グローバルな要求ととも
に、地域間の要求の違いにも対応

自動化を含む最良のプロセスの実現

- オリンパスは、グローバルに事業を展開し、今後も成長出来るよう、大胆な変革を続けていきます。
- そのために、地域別ではなくグローバルで機能ごとに、迅速な意思決定を行える体制を整えました。
- また、製造、調達、サプライチェーンにおける計画・立案から供給までのグローバルEnd to Endオペレーションを確立させます。
- 当社のさまざまな機能と密に連携した、強力なグローバル研究開発組織も構築しています。
- さらに、中核となる分野での専門知識を深め、品質保証と法規制対応の機能における組織体制やプロセスの一元化を進めていきます。
- こうした変革は、当社のビジネスに優れた文化を根付かせ、生産性とコスト効率の改善を実現します。最終的には、将来の投資を可能にする、より効率的な事業運営を行っていきます。

執行役の体制強化

FY2022



竹内康雄

取締役 代表執行役
社長兼CEO
(最高経営責任者)



ナチョ・アビア

執行役
チーフオペレーティングオフィサー
(最高事業責任者)



シュテファン・カウフマン

取締役 執行役
チーフアドミニストレイティブオフィサー
(最高管理責任者)



武田 睦史

執行役
チーフファイナンシャルオフィサー
(最高財務責任者)



田口 晶弘

執行役
チーフテクノロジーオフィサー
(最高技術責任者)
*田口氏は2022年3月で退任

FY2023



NEW

アンドレ・ローガン

執行役
チーフテクノロジーオフィサー
(最高技術責任者)



NEW

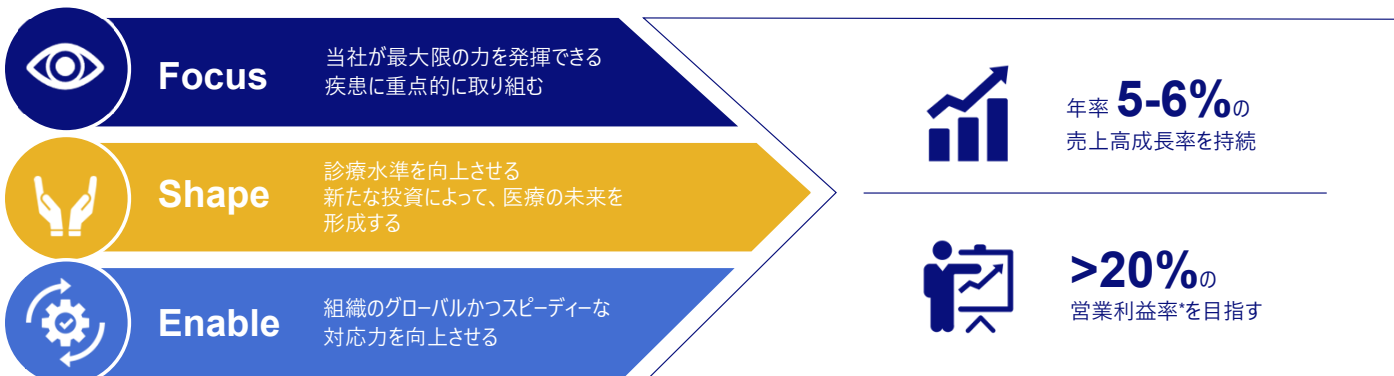
小林 哲男

執行役
チーフマニュファクチャリングアンドサプライオフィサー
(最高製造・供給責任者)

- 今年9月、「ENABLE」の確実な遂行に向けて、来年4月に執行役の体制を強化することを発表しました。
- 調達、製造、サプライチェーンなどの計画・立案から供給に至るまでのEnd to Endの流れを統括する6番目の執行役を追加し、これらの機能に必要な改革を行います。
- また、研究開発機能については、新たな執行役に引き継ぐ予定です。

経営目標の達成と、売上と収益性を持続的に向上させることに邁進

対象疾患における診療水準の向上に貢献し、患者さんのアウトカムを改善
2024年3月期以降も、売上の成長、コストレバレッジの改善そして効率的なバランスシートの実現を目指す



* 特殊要因調整後

- 最後に、オリンパスが設定したチャレンジングな目標を、あらためてご紹介します。
- 当社は業績指標として、持続的な売上成長と20%を超える営業利益率を掲げており、2024年3月期以降も継続的な事業成長とコストの低減、バランスシートの効率化によって、今後もゆるぎない成長と収益性の向上を続けます。
- オリンパスの戦略は、当社のコア事業の強みに基づいており、価値創造の鍵となる業界の変化に対応し、患者さんのより良いアウトカムと、高い診療水準の提供に注力します。
- 私たちの最終的な目標は、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」です。より良い治療法へのニーズに応えるために、患者さんが体験する診療プロセス全体を重視するアプローチで、成長市場への参入を拡充し、新たな価値を獲得していきます。
- 本日発表の方針こそ、私たちの能力を目標に合わせて最適化し、患者さんに最大の価値をもたらす分野に注力し、揺るぎない成長を実現することで、コミットメントを達成することに繋がると考えています。
- 有難うございました。



05

Q&A

OLYMPUS

Appendix

調整項目

営業利益 / EPS*

- 営業利益から、「その他の収益・その他の費用**」を差し引く
- 為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる

ROIC*

- NOPAT****から、「その他の収益・その他の費用**」、「M&A***に関連する無形固定資産の償却費」を差し引く
- Working capitalから、「M&A***関連資産（M&A***に関連するのれん・無形資産）」を差し引く
- 為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる

FCF

- 「その他の収益・その他の費用**のうちキャッシュイン、アウトしたもの」、「M&A***関連支出」、
「構造改革関連支出」を差し引く
- 為替変動の影響については調整を行わず、実績の為替レートを用いる

* 税率：日本の法定実効税率 約30%を使用
** その他の収益・その他の費用：通常の事業活動に紐づかない、もしくは、一過性の要素が強い事象の大半が計上される
*** FY2020以降（2019年に発表した経営戦略以降）のM&Aに係るもの
**** NOPAT：税引後営業利益

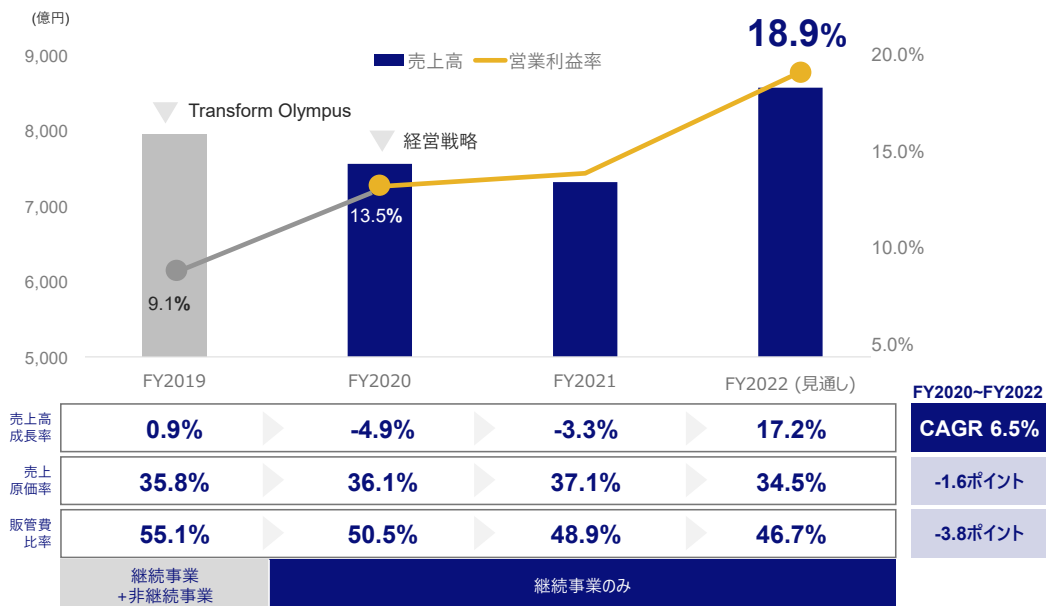
売上高、売上原価、販管費



パンデミック後、売上高は再び成長軌道へ



営業利益率*は、販管費の大幅な効率化により改善

市場対応費用及び自主回収に伴う費用（FY2020、FY2021）を除くと、売上原価率の改善は小幅にとどまる



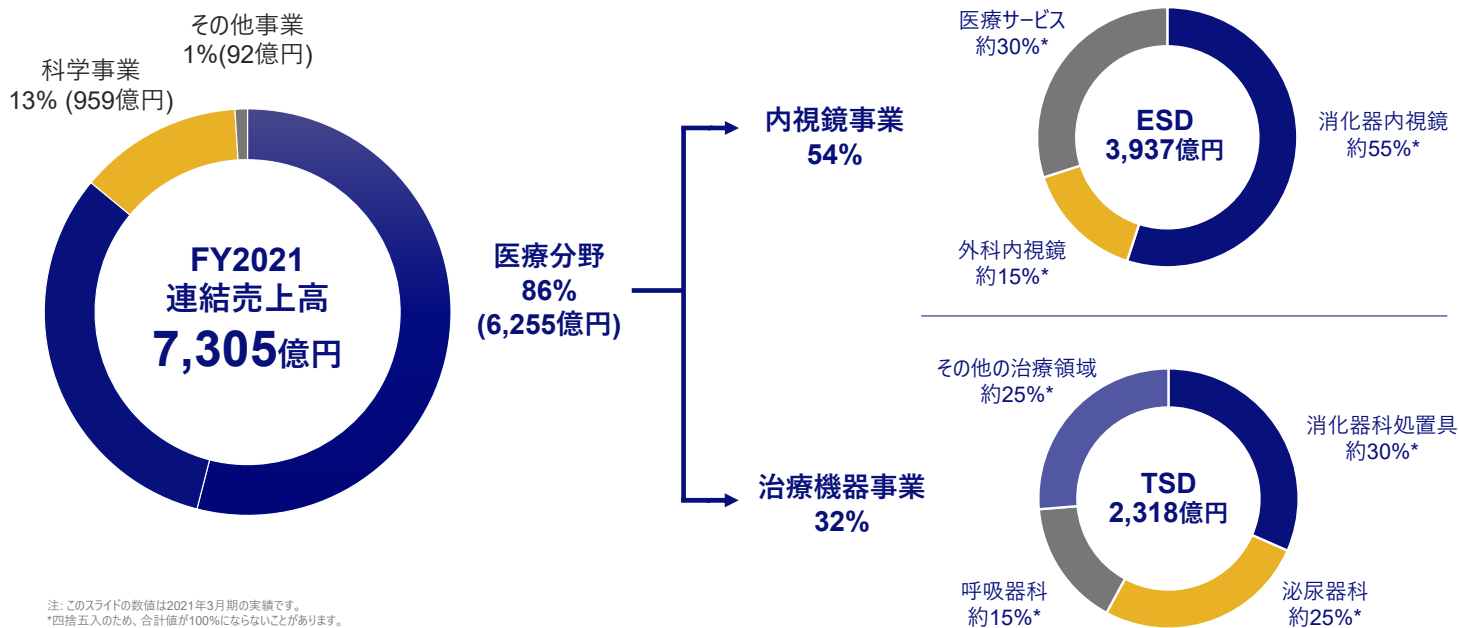
* 調整：その他の収益・その他の費用。通常の事業活動に紐づかない、もしくは、一過性の要素が強い事象の大半が計上される。

財務ガイダンス（調整前）

		FY 2023 目標	FY 2020 実績		FY 2021 実績		FY 2022 見通し
 財務ガイダンス	営業利益率*	>20%	12.2%	→	11.2%	→	16.8%
	FCF成長率	>20%	-%	→	-92.7%	→	-17.8%
 参考指標			2020年3月期を 起点とするCAGR		711億円		52億円
							480億円
	ROIC	>20%	9.4%	→	3.1%	→	13.1%
	EPS成長率*	>25%	-%	→	+10.5%	→	+35.5%
			2020年3月期を 起点とするCAGR		46.18円		51.03円
							84.78円

* 継続事業のみ

連結およびESD、TSDサブセグメント別の売上構成



注: このスライドの数値は2021年3月期の実績です。
*四捨五入のため、合計値が100%にならないことがあります。